



Mark Reijnders

IT: kostenpost of waardecreator in crisistijd?

Drs. Jan de Boer RE, drs. Mark Reijnders MMC en Wilco Leenslag MSc

Bedrijven profiteren onvoldoende van de IT-investeringen die zij doen. Niet meer dan één op de acht beleidsmakers op IT-gebied meent dat de bedrijfs-waarde die behaald wordt uit de door hen gedane technologie-investeringen optimaal is. Dit blijkt uit internationaal onderzoek van Information Age en KPMG naar de investeringen van bedrijven in IT en de uiteindelijke toegevoegde waarde van deze investeringen. Dit artikel gaat in op de resultaten van dit onderzoek, en biedt daarnaast handvaten om in het werkveld van waardecreatie te navigeren waarbij gefocust wordt op een goede samenwerking tussen de onderneming en de IT(-organisatie).



Drs. J.C. de Boer RE

is als partner werkzaam bij KPMG IT Advisory. Hij is in Nederland verantwoordelijk voor de service-line IT Strategy & Performance. Hij heeft diverse organisaties geadviseerd op het gebied van IT-strategieën en -programma's, IT-investeringsvoorstellen, IT-governance en IT-professionaliseringstrajecten.

deboer.jan@c@kpmg.nl



Drs. M.J.C. Reijnders MMC

is senior manager bij KPMG IT Advisory en werkzaam binnen de serviceline IT Strategy & Governance. Hij heeft een brede ervaring met het adviseren van organisaties aangaande IT-vraagstukken en IT-veranderingen, en richt zich voornamelijk op financiële instellingen en non-profitorganisaties.

reijnders.mark@c@kpmg.nl



W. Leenslag MSc

is werkzaam bij KPMG IT Advisory als junior adviseur. Hij is betrokken bij de serviceline IT Strategy & Performance, waar hij voornamelijk IT-assessments en IT-governanceonderzoeken verricht. Hij heeft uitgebreide kennis van governance methodieken en heeft onderzoek gedaan naar werkwijzen waarmee de IT-governance van organisaties kan worden beoordeeld.

leenslag.wilco@c@kpmg.nl

Inleiding

IT zou zich moeten richten op het optimaal ondersteunen van de bedrijfsprocessen. Zij zou waarde moeten toevoegen aan een organisatie. De praktijk leert echter dat het perspectief van waaruit de IT-afdelingen diensten aanbieden wisselend is. Het merendeel van de IT-afdelingen is in essentie operationeel gericht op het leveren van functionaliteit en het verhelpen van problemen. Echter, een duidelijke trend is de laatste jaren ingezet dat IT-afdelingen bezig zijn met het maken van de transitie van het leveren (en aantonen) van toegevoegde waarde. De dominante logica hierbij is dat de IT-afdeling diensten levert in plaats van het leveren van producten. Onze ervaring leert dat IT-management tijdens een dergelijke transitie worstelt met de vraag hoe de vicieuze cirkel van het ad hoc reageren op vragen vanuit de organisatie te doorbreken. Eén van de cruciale punten daarbij is: hoe wordt IT gezien binnen een organisatie. Als IT wordt gezien als een kostenpost dan is het lastig de vicieuze cirkel van het ad hoc reageren te doorbreken. Als IT als echt strategisch wordt gezien door het topmanagement dan zijn IT-afdelingen prima in staat de toegevoegde waarde van IT kenbaar te maken. In de huidige tijd van crisis is een reëel gevaar aanwezig dat ingezette verbeterinitiatieven en -voornemens worden doorkruist door de waan van de dag.

Bijna driekwart van de respondenten maakt niet systematisch gebruik van portfolioplanning

Waardecreatie via uitgaven aan IT

IT-investeringen leveren bedrijven niet het volle profijt op dat in potentie mogelijk zou zijn, zo blijkt uit internationaal onderzoek van Information Age en KPMG. Aan het onderzoek namen 124 CIO's en IT-managers deel. Van de onderzochte beleidsmakers geeft 88 procent aan dat IT niet de optimale bedrijfswaarde realiseert. Bovendien blijken veel projecten niet het beloofde rendement op te leveren, hetgeen uiteindelijk een negatief effect heeft op de aandeelhouderswaarde.

IT is een cruciaal onderdeel van iedere onderneming en vormt een omvangrijk en groeiend aandeel van de bedrijfsuitgaven. Niettemin tonen de antwoorden uit het onderzoek aan dat de meeste beleidsmakers oprecht niet kunnen zeggen welk rendement hun investeringen in IT opleveren. Erger nog, veel pro-

jecten slagen er niet in het beloofde rendement te verwezenlijken.

Bedrijven profiteren onvoldoende van de IT-investeringen die zij doen. Gezien het huidige economische klimaat en de omvang van de meeste IT-budgetten is dit een zorgwekkende bevinding die aantoont dat de meeste organisaties nog steeds niet goed omgaan met investeringen op dit gebied. De deelnemers aan het onderzoek melden bovendien dat bijna de helft van de IT-projecten niet op tijd of binnen het budget wordt opgeleverd, wat ernstige twijfels doet rijzen over hoe IT-uitgaven worden geprioriteerd en hoe efficiënt projecten worden uitgevoerd.

Omdat CIO's en IT-managers in beslag worden genomen door dagelijkse operationele kwesties, rest hen bijzonder weinig tijd om zich te richten op cruciale strategische vragen. Sterker nog,



Deelnemers bediscussieren de belangrijkste aandachtspunten bij het succesvol implementeren van de IT-strategie.

ongeveer één op de zeven respondenten zegt dagelijks vrijwel alle werktijd te besteden aan het aanpakken van incidenten. Het lijkt erop dat veel organisaties zich nog steeds niet volledig bewust zijn van de duale missie van IT-beleid: zowel blijvende ondersteuning bieden als de onderneming vooruitbrengen. Dit blijkt uit het feit dat minder dan een kwart van de geïnterviewden specifieke gesprekken voert over het IT-budget voor hetzij 'change-' hetzij 'run'-activiteiten.

Het onderzoek toont aan dat de agenda van IT-afdelingen niet voldoende nauw aansluit bij die van hun ondernemingen. Van de ondervraagden werkt 73 procent zonder een strakke portfolioplanning of een aansluitingsproces, en een derde neemt besluiten over projectinvesteringen uitsluitend op ad-hocbasis. Dit gebrek aan planning kan een ernstige inbreuk vormen op het vermogen van de IT-afdeling om snel en flexibel te reageren op de veranderende behoeften van de onderneming. Er bestaat een sterke correlatie tussen effectieve planning en projectmanagement en een succesvol resultaat.

De reacties uit het onderzoek wijzen erop dat het op de juiste wijze toepassen van IT-investeringen duidelijk voordelen oplevert. Van de respondenten die een strikte portfolioplanning gebruiken, zegt 81 procent dat hun projecten de verwachte bedrijfsvoordelen behalen. Bovendien zegt 86 procent van hen die dankzij effectief projectmanagement erin slaagden binnen de doelstellingen op het gebied van tijd en kosten te blijven, dat zij de gewenste resultaten hebben behaald.

Starten met de potentiële waarde van IT in kaart gebracht: Nu!

Om het volledige potentieel van IT-investeringen te realiseren, dienen CIO's de IT-agenda aan te laten sluiten bij de onderneming als geheel. In de ervaring van KPMG helpt een dergelijke aanpak ervoor te zorgen dat ondernemingen in de meest opportune gebieden investeren, dat ze strikte investeringscriteria toepassen voor veranderprojecten en daarbij tegelijkertijd de dagelijkse operationele IT-activiteiten effectief door blijven voeren. Deze aanpak behelst het volgende:

- Strikt portfoliomanagement invoeren. Dit faciliteert een evaluatie van de daadwerkelijke bedrijfsvoordelen van de verschillende beschikbare IT-investeringsmogelijkheden en zorgt zo voor een optimale allocatie van middelen.
- Onderscheid maken tussen 'change'- en 'run'-uitgaven. Deze twee soorten uitgaven zijn gebaseerd op sterk verschillende bedrijfsmodellen en investeringscriteria. De uitgaven voor de



Milestone voor IT-investeringen.

dagelijkse operationele IT-werkzaamheden ('run') draaien in essentie om kostenbeheersing en efficiëntie, terwijl investeringen in verandering ('change') zich dienen te richten op het behalen van strategische voordelen, omzetverbetering en daarmee in feite op de aandeelhouderswaarde ervan voor de onderneming.

- Een geschikt bekostigings- en governance-model voor IT. Waarborgen dat op de juiste positie in de organisatie en op de juiste manier de juiste beslissingen worden genomen, bijvoorbeeld over hoeveel er uitgegeven/geïnvesteerd moet worden en waaraan.
- Verbeteren van de planning en het management van de dagelijkse operationele IT-werkzaamheden. Het gebruik van gestandaardiseerde IT-processen, gecombineerd met effectieve controlemechanismen, kan de noodzaak tot incidentbestrijding aanzienlijk verminderen en IT-managers helpen om te voldoen aan de dagelijkse IT-behoeften binnen de onderneming. Deze verbetering van de efficiëntie zal het IT-management bovendien in staat stellen meer tijd te besteden aan strategische vraagstukken.

- Een daadwerkelijke samenwerking opzetten tussen de IT-afdeling en de onderneming. Een gezamenlijke planning en regelmatig overleg zorgen ervoor dat de IT-activiteiten nauw aansluiten bij de behoeften van de onderneming en dat IT flexibeler wordt en beter reageert op veranderende bedrijfsomstandigheden.

Zorgt uw IT-investering voor de creatie of vernietiging van waarde?

KPMG heeft vier verschillende typen IT-investeerdere geïdentificeerd (weergegeven in figuur 1) door de antwoorden uit het onderzoek te beoordelen aan de hand van drie criteria:

- Investeren we op de juiste gebieden?
- Leveren onze IT-investeringen resultaat op?
- Leveren we onze dagelijkse operationele IT-diensten op een effectieve manier?

Waardevernietigers

Deze organisaties besteden niet of nauwelijks gericht aandacht aan het optimaliseren van de waarde die hun IT-uitgaven opleveren, en hun uitgaven leiden zo goed als zeker tot waardevernietiging op een aantal gebieden. Een matige aansluiting met dubbele IT-investeringen binnen de onderneming, een slechte opleveringshistorie van projecten, zonder een echte kostenbatenanalyse, en een dure, vaak onbetrouwbare dagelijkse operationele IT-dienstverlening, zijn klassieke kenmerken van zulke organisaties.

Achterblijvers in waardecreatie

Deze organisaties, die het grootste deel van de populatie vormen, hebben moeite om via hun IT-uitgaven waarde te creëren van-

wege aanzienlijke tekortkomingen in ten minste een of twee belangrijke dimensies: (1) op waarde gerichte mechanismen, processen en praktijken – de harde, tastbare aspecten van de manier waarop we werken en besluiten nemen, en (2) op waarde gerichte mentaliteit, overtuigingen en gedragingen – de zogenaamde softe, niet-tastbare aspecten. De meeste ondernemingen die binnen deze categorie vallen, hebben in beide dimensies zwakke plekken.

Waardezoekers

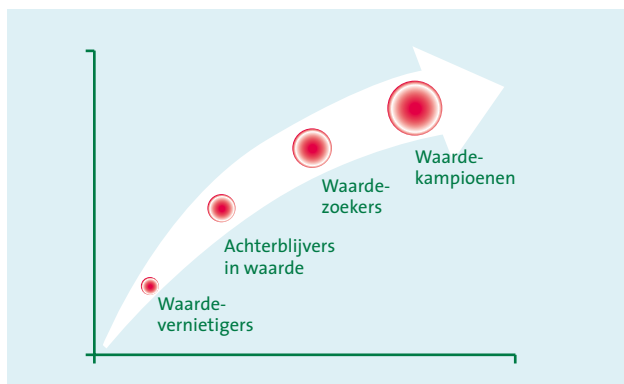
Deze vooruitstrevende organisaties hebben nog niet de status van ‘waardekampioen’ verworven maar ze zijn wel hard op weg, gezien hun bovengemiddelde resultaten en zichtbare initiatieven in die richting. Over het algemeen erkennen zij het effect van IT op hun bedrijfseconomie en implementeren ze mechanismen, processen en praktijken alsmede een set ‘softere’ disciplines om de focus op IT-waarde te vergroten. Dat doen ze zowel door het wegnemen van belemmeringen om optimaal rendement te behalen uit IT-investeringen als door het optimaliseren van de dagelijkse operationele kosten.

Waardekampioenen

Dit is de ideale positie die nog maar zeer weinig organisaties hebben weten te bereiken. Deze ondernemingen zijn er erg zeker van dat hun IT-uitgaven een significante bijdrage leveren aan de creatie van bedrijfswaarde. Ze hebben een duidelijke kijk op de economische waarde van IT in ieder deel van hun onderneming, ze voeren een proactief beheer van hun IT-investeringportfolie om rendementen te optimaliseren en strategische voordelen voor de onderneming te creëren, en ze optimaliseren continu de kwaliteit en de kosten van de dagelijkse operationele IT-dienstverlening.

Conclusie: IT in tijden van crisis

In het huidige economische klimaat blijken bedrijven op kosten te willen besparen. Het gaat daarbij met name om een efficiëntere inkoop van goederen, optimalisering van de supply chain en een vermindering van werkkapitaal en IT-uitgaven. Onze verwachting is dat CIO's gevraagd wordt om nog sterker dan nu het geval is aandacht te besteden aan het optimaliseren van de IT-kosten. Het risico daarbij is dat de Chief Information Officer verwordt tot een Cheap Information Officer. Door de focus echt te richten op het structureel managen van IT-investeringen kan dit worden voorkomen en wordt het mogelijk echte besparingen te realiseren die direct bijdragen aan het verbeteren van de business.



Figuur 1. Vier typen IT-investeerdere.